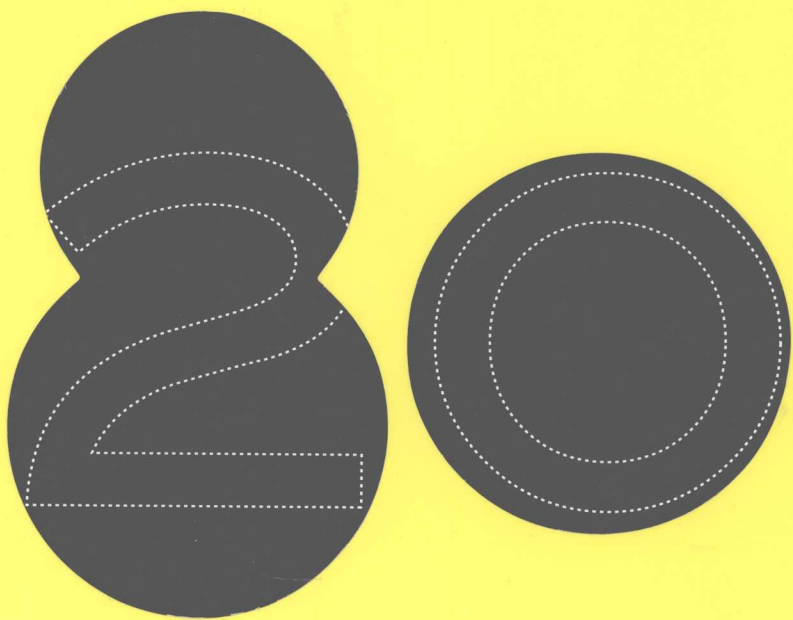




少做点事，做最重要的事

无处不在的

80/20

〔美〕帕雷托 原著
郑麟 编译

80/20 EXIST
FAR AND NEAR

你应该努力的20%在哪里

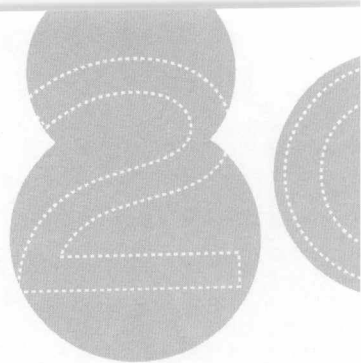
你应该如何掌控能够决定自己幸福的20%

揭示用最少的投入获得最大回报的秘密

一些关键的、小的投入和努力，通常可以产生大多数的结果、产出或酬劳——提高效率就要抓住那20%的重点。

这是一本实用的书，也是一本奇怪的、与众不同的书，因为它是要你减少行动，而不是增加行动。

天津科学技术出版社



无处不在的

80/20

〔美〕帕雷托 原著
郑麟 编译

80/20 EXIST
FAR AND NEAR

天津科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

无处不在的 80/20 / (美)帕雷托原著; 郑麟编译.
天津:天津科学技术出版社, 2009.5
ISBN 978-7-5308-5154-8

I. 无… II. ①帕… ②郑… III. 成功心理学—通俗读物
IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 066332 号

责任编辑:范朝辉 吴 頔

责任印制:王 莹

天津科学技术出版社出版

出版人:胡振泰

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话:(022)23332390(编辑室) 23332393(发行部)

网址:www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

北京华戈印务有限公司印刷

开本 660×1000 1/16 印张 13 字数 110 000

2009 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定价:24.00 元



序 言

1897年，意大利经济学家帕雷托在他从事经济学的研究时，偶然注意到19世纪英国人的财富和收益模式，他的研究成果就是后来著名的80/20法则。

尽管80/20法则本来是被应用于商业方面，但它同时也具有指导我们日常生活方式的意想不到的神奇力量。80/20法则主张：以一个小的诱因、投入或努力，通常可以产生大的结果、产出或酬劳。在任何事物上，主要的结果通常归因于少数的原因、投入和努力。另外一大部分的力气，只带来微小的影响。

换句话说，你80%的成就，来自于20%的付出。

当你第一次接触到这个法则的时候，你也许会本能地拿出“一分耕耘，一分收获”来进行反驳，用怀疑的眼神来看待这个新时代的“异端”。然而尽管如此，事实毕竟是事实，你相信也好，不相信也好，80/20法则总是客观地存在着；你意识到了也好，没有意识到也好，80/20法则总是在对你的生活产生着这样或那样的影响。

于是，让80/20法则的精髓融会于简单的事实中，便成了社会工作者的使命。他们要让我们每一个人都理智地按照法则所昭示的真理前行，不浪费生命中点点滴滴的时间和精力，使所有的物质和精神财富都最大限度地发挥作用——80/20法则本质上是一种效率法则，是商场获利与生活幸福的杠杆原理。

一言以蔽之,“效率”二字是80/20法则的精华。这是我们这个时代提出来的一个全新话题,我们必须勇敢地正视,并在自己的生活和工作中努力去实践和提高,让它们在自已的手中如鲜花绽放。

相信我们不是在白日做梦、痴心妄想,因为“效率”的最终目标就是要让有限的时间产生出更多的成果。只要我们锐意进取、不停奋斗,“一分耕耘,多分收获”,是完全有可能实现的。时代在变化,我们的思想也应该迎头赶上。

本书以80/20法则为主题,完整探讨了80/20法则,涉及生活中的方方面面。

相信本书可以让你的生活和事业有一个全新的开始。

编 者

2009年4月

一位经济学家的神奇发现

- 揭开 80/20 法则的神秘面纱/3
- 最省力法则和关键的少数/7
- 80/20 法则的三大假设/9
- 开启全新的思维旅程/10

无处不在的 80/20

- 打破常规认识/15
- 80/20 法则的人生智慧/16
- 世界被 80/20 所影响/17
- 一种独到的分析方法/19
- 改变命运的黄金法则/20
- 社会进步的积极推力/22

80/20 营销法则

- 发现 20% 的核心商品/27
- 经营的关键人物/28
- 识别客户的 80/20/30
- 保住顾客中关键的 20%/32
- 针对不同顾客的营销/33
- 运用 80/20 法则增加客户/34

80/20 管理法则

- 有所为,有所不为/39
- 把努力放在关键的少数上/40
- 企业超速成长的 80/20 法则/41
- 打造全新的公司/42
- 利用有效的分析/43
- 20% 的瑕疵导致了 80% 的品质问题/45
- 良好的库存管理非常重要/46
- 单纯比复杂更有优势/47
- 客户管理/49

发现“关键的”人力资本/50
实行分权而治/52
雇用与提携部属增加力量/54
留住你的顶尖销售员/56

80/20 工作法则

并非“一分耕耘,一分收获”/61
各领域中的失衡现象/62
多赚钱,少工作/63
从工作中得到乐趣/64
做自己感兴趣的事/66
不为薪水而工作/68
开创事业/69

80/20 交际法则

知道谁对自己更重要/73
择善而交/74
学会看人/76
与快乐的人相处/79
投其所好/81
保持距离/83
朋友也要分等级/84

80/20 幸福法则

影响生活的真正原因/89
你真正需要的是什么/90
办事情抓关键/91
使你生活幸福的人/93
大部分的快乐发生在短暂时间里/94
重视今日,享受安乐/95
快乐是自找的/96
学会松弛自己/98
在能够改变的 20%上下工夫/99

善于获得乐趣/100

80/20 成功法则

成功仅在一歩之遥/105

发现自己的优势/106

不知道自己要什么就不会成功/107

倾注精力做好一件事情/108

时常回顾一下那些消极的 20%/109

成功者的追求/110

再做出 20%的努力/111

80/20 时间管理法则

要管理时间,先管理自我/115

对闲暇时间的管理/116

时间革命/117

时间管理中的 80/20 法则/119

合理利用时间的建议/122

永远先做最重要的事情/124

做时间的主人/127

神奇三小时/128

质的因素/130

80/20 习惯培养法则

给心灵补充养分/133

时常准备好备选方案/135

建立信用/136

听二知八的能力/137

断定是力量的源泉/138

抓住关键的 20%力量/140

留意关键的信号/141

80%的自我展示和神秘魅力/142

80/20 投资法则

- 不平衡的财富趋势/147
- 被遗忘的致富法则/148
- 多一分投资多一分收入/149
- 动手来种钱/150
- 把钱用于投资/151
- 投资前的心理准备/153
- 投资前先看你是否敢于担风险/155
- 你想成为哪种类型的投资者/157
- 将钱投资于赚钱的地方/159
- 股市投资策略/160
- 高卖低进的逆向思维/161

80/20 谈判法则

- 要增加谈判时间/167
- 寻找各自需要的那一部分/167
- 创造双赢的谈判/169
- 有限的权力是武器/170
- 别轻易让步/172
- 软硬兼施/174
- 浑水摸鱼/176
- 欲扬先抑的效果/177

对 80/20 法则的进一步探讨

- 80/20 法则在其他领域的应用/183
- 对悲观论调的回应/189
- 80/20 法则的精义/192

后 记

一位经济学家的神奇发现



1897年,意大利经济学家帕雷托(Vilfredo Pareto, 1848—1923)偶然注意到英国人的财富和收益模式,他的研究成果就是后来著名的80/20法则。

帕雷托研究发现,大部分的财富流向了小部分人一边,被一小部分人所占有。而且某一部分人口占总人口的比例,与这一部分人所占有财富的份额,具有不平衡的数量关系。进一步的研究证实,这种不平衡模式会重复出现,具有可预测性。

于是,帕雷托从中归纳出了一个简单而惊人的结论:

如果20%的人占有80%的社会财富,由此可以预测,10%的人所拥有的财富为65%,5%的人享有的财富为50%。

由此,我们可以发现一个有违一般人期望的现象:通常情况下,我们80%的努力,也就是大部分付出的努力,是与我们得到的报酬和成果没有关系,或者说没有直接的关系。80%的收获来自20%的努力,其他80%的力气只带来20%的结果。

80/20法则,又称做帕雷托法则、帕雷托定律、80/20定律、最省力法则和不平衡原则。以上的这些名称,在本书中一律称为80/20法则。

揭开 80/20 法则的神秘面纱

概率理论告诉我们:所有 80/20 法则的应用不可能都是随机发生的,应该有一些深奥的含义或原因隐藏于 80/20 法则背后。

为此,帕雷托陷入苦思,想找出一套方法来研究 80/20 法则影响的社会。他试图寻找一个“能反映出从经验观察中所得的事实”的理论,希望能找到有规律的模式、社会规范或“一致性”,用以解释个人和团体的行为。

但帕雷托最终还是没有找到具有说服力的关键点,他没来得及知道物理学提出的混沌理论就辞世了,而混沌理论却与 80/20 法则有相似之处,且有助于解释 80/20 法则。

20 世纪最后的 30 年发生了一场革命,改变了科学家对宇宙的观察,推翻了过去 350 多年来所盛行的见解。

过去的宇宙理论盛行以机械为基础的理性看法,而这种理性看法,是自中古世纪以来主宰了人类对世界采取神秘和随机看法的一大跃进。以机械为基础的看法改变了古代对神的见解,以前把神当做一种非理性且不可预知的力量,机械时代则视神为较友善的时间工程师。

这样的世界观自 20 世纪 70 年代盛行至今,只有高层的科学圈不接受,但一般人都觉得它让人安心。而且它也被感觉似乎很有用:所有的现象变为有规则且可预测的线性关系。比如 a 导致 b, b 导致 c, 因此 a+c 导致 d。在这种世界观中,宇宙的任何一个细部,例如人类的心脏手术或任何一个市场,都能拿来独立分析,因为整体乃是所有细部的总和。

但是在 20 世纪后半叶,更正确的看法似乎是把世界看成一个正在演化的有机体。一个系统并不是所有零件的总和,而零件与系统之间的关系也不是单纯的线性关系,很难确定什么是造成事物的原因,

因为各个原因之间往往有着复杂的相关性,而何者为因、何者为果,又不是泾渭分明的。

直线思考方式的缺点是它不能永远成立,它把真实现象过度简化了。平衡是一种幻象,即使出现也稍纵即逝,而宇宙是不稳定的。

混沌理论尽管名称中有混沌二字,但它并不是指一切事物都是无希望或不能理解的。它指的是,在紊乱背后自有一个逻辑,一个可预测的非线性关系。这个可预测的非线性关系,是经济学者保罗·克鲁格曼描述为“神秘”、“怪诞”和“精确得可怕”的东西。虽然逻辑的发现没那么难,但要描述可就不容易了,而且与音乐里的主题再现有相似之处。某些具有特色的模式会重复出现,但它有无限的种类,而且是不可预知的。

混沌理论及相关的科学观念,与 80/20 法则有何关系? 管理咨询专家理查得·科克将这两种理论串在一起,进行分析,试图找出 80/20 法则更深层次的理论基础。

——不平衡

混沌理论和 80/20 法则之间的共同点,是平衡的问题——更精确地说,是不平衡关系的问题,混沌理论或 80/20 法则都(以许多实证为根据)主张,宇宙处于一个不平衡的状态,世界不是线性的,因果关系很少是对等联结的。而两者也都强调内在秩序的存在,有些力量总是强过其他力量,而且想要掌握它们分外的资源或能量。经由长时间追踪不平衡现象的发展,混沌理论有助于解释为什么会发生不平衡,以及它如何发生。

——宇宙是一条直线

80/20 法则和混沌理论一样,是一种非线性的概念。很多事情并不重要,可以不予理会。然而,总是有股力量具有料想不到的影响力,这几股力量必须马上辨认出来加以注意。如果它们从事的是有益的活动,我们就该让它们的数量增加;如果它们是有害的,我们则必须小心思考,如何把它们去除。

任何系统都可以做一个 80/20 法则的非线性测试：我们可以问，20%的原因导致了 80%的结果吗？80%的现象，真的仅与 20%的原因有关吗？这是清除非线性关系的好方法，而它更有助于引导我们辨识出那些运作中的异常力量。

——反馈回路扭曲且干扰平衡

80/20 法则符合混沌理论所确认的反馈回路(feedback loop)关系。比方说，一开始只有一股很小影响的力量，它将可能加大，并产生预料外的结果，而这些可以由反推的方式来解释。如果没有反馈回路，现象的自然分布将会是 50/50——因为某些固定的频率的投入会导致同量的结果。但由于有正负反馈的回路，所以各个原因不会产生相同的结果。然而，强力的正反馈回路似乎只对少数的投入有影响。这道理可以解释，为什么少数的投入能发挥极大的影响力。

我们可在许多事情上看到真正的反馈回路关系，足以解释为何我们最后通常得到 80/20 而非五五的分布。比如说，有钱人愈来愈有钱，并非只因为(或主要因为)他们拥有卓越的能力，而是因为财富可以招致财富。池塘里的金鱼也是这样。即使金鱼一开始几乎是相同的大小，但那些略微大一些的金鱼会变成比原来大很多，因为它一开始时拥有比较有力的推进力和比较大而有利的嘴，这稍微的优势，使它们能够获取和吞下比别的金鱼更多的食物。

——临界点

临界点的观念与反馈回路的概念有关。有一股新的力量，不管它是新产品、疾病、新摇滚乐团，或是一项新的社会习惯如慢跑或溜冰等，在到达某一个点之前，总是很难有所进展，很多的努力只产生一点点效果。此时，许多尝试打先锋的人可能会放弃。但是，如果新的力量能坚持下去，并且越过某个肉眼无法看见的线，那么一小笔额外的努力就能获得丰硕的回报。这条肉眼无法看见的线，就是临界点。

这个观念来自于流行性疾病的理论。在流行病学里，临界点指的

是“平常且稳定的现象,如初期的流行性感冒,爆发成公共卫生危机的时刻”,因为被感染者也会传染给别人。由于传染病的行为是非线性的,而且不以我们预期的模式来运作,所以“小小的改变,例如把新的感染人数从4万下降到3万,就能产生极大的效果。……注视改变在何时发生,如何发生。”

——先来先享受

混沌理论主张“敏感依赖于初始条件”,这是说,刚开始时所发生的事,即使乍看是微不足道的,都可能产生大得不成比例的结果,这一方面呼应了80/20法则,一方面也对它做了解释。

80/20法则有一个局限,那就是它像照相一样,表现出某一时刻当时的真实(严格说来,是拍下快照后的最近的过去)。在这个局限上,混沌理论所说的“敏感依赖于初始条件”能提供帮助:一开始小小的领先,能变成比较大幅的领先,日后达到优势位置;而后平衡再一次被干扰,另外一个微小的力量又开始发挥巨大的影响力。

一个公司,若在市场早期就能提供比对手优良10%的产品,则可能得到100%或200%的市场占有率,即使对手后来提供了更好的产品。如果一开始,51%的驾驶人或国家决定靠道路右边而非左边行驶,这便会成为几乎100%的驾驶人的规范。早期的圆形时钟,如果51%是绕着我们现在所谓的顺时针方向走,而非逆时针方向,这方式就会变成约定俗成的习惯,而其实时钟“逆时针方向”运行也是合乎逻辑的。事实上,佛罗伦萨大教堂的时钟,在最初设计时是以逆时针方向走,并显示出24小时的。但在1442年之后,大教堂建好时,当权者和钟匠已经以12小时,顺时针方向的时钟作为标准,因为那时大多数时钟是这样走的。然而,如果51%的时钟都和佛罗伦萨大教堂上的时钟一样,那么现在我们所用的时钟,就会是走24小时逆时针的方向。

这些关于初始状况的观察,并不能完全说明80/20法则。因为这些例子是随时间而改变的,而80/20法则却是在任何时刻下对于原因的一个静态分析。不过,两者之间有一个重要的联结:都有助于显

示宇宙如何厌恶平衡。在前面的例子中,我们从竞争现象中看到,两者都很自然地偏离 50/50 的现象。51/49 的分割并不稳定,并且容易导向 95/5,99/1 甚至 100/0 的分割。保持平衡,一直到优势出现——这是混沌理论的信息之一。

80/20 法则所要说的与混沌理论虽不同,却相辅相成。它告诉了我们,在任何一刻,任何占多数的现象都会受到因素或角色的影响;80% 的结果来自 20% 的原因。有一些事很重要,其他大多数的事并不重要。

最省力法则和关键的少数

约瑟夫·福特说过:“上帝和整个宇宙玩骰子,但是这些骰子是被动了手脚的。我们的主要目的是要去了解,它是用什么手法被动的手脚,我们又应如何使用这些手法,以达到自己的目的。”

尽管帕雷托首先发现了 80/20 法则,并且深知其发现的重要性,但是由于阐释说明的水平局限性,使这一法则的重要性在当时并没有充分显现出来。尽管当时也有其他的一些经济学者,特别是美国学者意识到它的重要性,但直到第二次世界大战之后,才有两位实力相当但截然不同的先驱者开始运用 80/20 法则,引起了世界轰动。

1949:吉普夫的最省力法则

吉普夫是哈佛大学的语言教授。1949 年,吉普夫发现“最省力法则”。从某种意义上讲,“最省力法则”实际上是对帕雷托法则的重新发现与阐释。吉普夫法则认为:资源(人、货物、时间、技能或任何有生产力的东西)总是会自我调整,以求将工作量减少,而大约 20%-30% 的资源,与 70%-80% 的资源活动有关。

吉普夫教授利用人口统计、书籍、文献与工业行为,来说明这种一致且重复出现的不平衡现象。举例来说,他分析了 1931 年费城 20 个

街区内发出的结婚证书,发现其中 70%的婚姻,产生于该区域中 30%的人身上。

附带一提,吉普夫也用另一个法则为散乱的书桌提供了一个科学的理由:“使用频率较高的东西比较靠近我们。而聪明的秘书早就知道,常用的档案不必归档!”

1951:朱兰的关键少数规则与日本的兴趣

80/20 法则的另一位先驱是伟大的质量导师,他就是罗马尼亚裔的美国工程师朱兰,他生于 1904 年,是 20 世纪 50-90 年代质量革命的幕后功臣,在他口中 80/20 法则有时叫做“帕雷托法则”,有时叫“关键少数规则”,成为追求产品品质的同义词。

朱兰在 1924 年加入西屋电器,是贝尔电话公司负责制造的分部。他担任公司的工业工程师,并且通过自己的研究和分析,发现了产品品质中所隐含的 80/20 法则。

在他的工作过程中,他广泛使用了 80/20 法则,辅以其他的统计方法,用以根除了品质上的毛病,提升了产业与生活消费品的可靠度与价值。朱兰的《质量管理手册》一书在 1951 年出版,这是一本划时代的著作,在书中他大大颂扬了 80/20 法则:

“经济学者帕雷托发现,财富分配也是不均的。这在其他的许多例证中也可以找到:犯罪行为在犯罪分子身上的分布,意外事件在危险过程中的分布等等。帕雷托的不均等分布法则,也能解释财富分配与品质不良的分布。”

但在当时,美国大部分的企业家都对朱兰的理论缺乏兴趣。1953 年,朱兰应邀前往日本演讲,获得了热烈的反响。于是他留在日本,与几家日本公司合作,并将其理论应用到生活消费品的价值与品质的提高上。1970 年后,日本经济迅速起飞,美国经济感受到威胁,朱兰才受到西方的尊重。他重回美国怀抱,并为美国工业做了他为日本人所进行过的改革。

在朱兰的倡导和实践下,80/20 法则成为全球品质革命的中心思想。